



Facultad de Administración y Negocios

Trabajo de Investigación

“La cadena de valor y las ventajas competitivas de Confecciones Raju S.A.C.”

Autores: Maldonado De La Cruz, Harold Giussep - 1523491
Rosales Espinoza, Carolina - 1531856

Para obtener el Grado de Bachiller en:
Administración de Empresas

Lima, diciembre 2019

Declaración de Autenticidad y No Plagio
(Grado Académico de Bachiller)

Por el presente documento, nosotros, Harold Giussep Maldonado De La Cruz, identificado con D.N.I. N°46865151 y Carolina Rosales Espinoza, identificada con D.N.I. N°72696334, egresados de la carrera de Administración de Empresas, informamos que hemos elaborado el Trabajo de Investigación denominado “La cadena de valor y las ventajas competitivas de Confecciones Raju S.A.C.”, para optar por el Grado Académico de Bachiller en la carrera de Administración de Empresas, declaramos que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que lo suscriben y afirmamos que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejamos constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

Así mismo, afirmamos que somos responsables solidarios de todo su contenido y asumimos, como autores, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sabemos que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine la Universidad Tecnológica del Perú y a lo estipulado en el Reglamento de SUNEDU.

Lima, 14 de diciembre de 2019.

.....
Maldonado De La Cruz Harold Giussep
D.N.I. N°46865151

.....
Carolina Rosales Espinoza
D.N.I. N°468651

RESUMEN

Desde la prehistoria ya se hablaba de la generación de valor debido al surgimiento de los primeros oficios. Actualmente por la tecnología y globalización es importante para las organizaciones identificar ventajas analizando y mejorando las actividades que realizan. Por ello, se tiene como objetivo principal analizar la gestión de la cadena de valor para identificar las ventajas competitivas de la empresa Confecciones Raju S.A.C. Además, se explicará la manera en que las actividades de producción y recursos humanos contribuyen a esto. La metodología empleada es cuantitativa descriptiva y se han aplicado encuestas a los jefes y trabajadores de la empresa.

Los resultados señalan que la gestión de la cadena de valor de la unidad de estudio tiene un nivel alto de eficacia y productividad, sin embargo, hay aspectos que se deben de mejorar para poder incrementar estos indicadores. Asimismo, el precio de los ternos y la calidad de la confección les permite tener ventajas competitivas. Con relación a las conclusiones, el logro de objetivos en el tiempo oportuno y de la optimización de recursos en la cadena de valor permite a las empresas diferenciarse.

Palabras claves: cadena de valor; ventajas competitivas

DEDICATORIA

A nuestros profesores y amigos que hemos ido encontrando en esta etapa universitaria por la motivación constante y las enseñanzas que nos ayudaron a formarnos como profesionales.

A nuestros padres por habernos apoyado en todo momento y a todos aquellos que ayudaron, de distintas maneras, a realizar este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser nuestro guía y darnos la fortaleza para terminar satisfactoriamente este trabajo de investigación. A la universidad por las oportunidades que nos ha brindado. Agradecemos también a nuestros asesores por su apoyo constante.

ÍNDICE

RESUMEN.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INTRODUCCIÓN.....	X
CAPÍTULO 1	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Orígenes y desarrollo internacional.....	1
1.2. Orígenes y desarrollo nacional	4
1.3. Descripción del problema	5
1.4. Formulación del Problema.....	6
1.5. Estado del Arte.....	7
1.6. Justificación	11
1.7. Objetivos.....	12
CAPÍTULO 2	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Cadena de valor	13
2.1.1. Michael Eugene Porter	13
2.1.2. Tom McGuffog.....	15
2.1.3. Julieta Sánchez Cano	17
2.2. Ventajas competitivas	18
2.2.1. Michael Eugene Porter	18
2.2.2. Rafaela Alfalla Luque	21
2.2.3. Iyigun, N. Oyku.....	22
2.3. Marco conceptual.....	25
CAPÍTULO 3	27
MÉTODO	27
3.1. Tipo de investigación	27
3.2. Operacionalización de variables	27
3.3. Población y muestra.....	28
3.4. Técnica e Instrumento	28
CAPÍTULO 4.....	30

RESULTADOS	30
4.1. Eficacia (Cadena de Valor).....	30
4.1.1. Opinión de Trabajadores.....	30
4.1.2. Opinión de Jefatura	31
4.1.3. Interpretación	32
4.2. Productividad (Cadena de Valor)	33
4.2.1. Opinión de Trabajadores.....	33
4.2.2. Opinión de Jefatura	34
4.2.3. Interpretación	35
4.3. Precio (Ventaja Competitiva).....	36
4.3.1. Opinión de Trabajadores.....	36
4.3.2. Opinión de Jefatura	36
4.3.3. Interpretación	38
4.4. Calidad (Ventaja Competitiva).....	39
4.4.1. Opinión de Trabajadores.....	39
4.4.2. Opinión de Jefatura	39
4.4.3. Interpretación	41
CAPÍTULO 5.....	43
DISCUSIÓN.....	43
5.1. Eficacia.....	43
5.2. Productividad	44
5.3. Precio.....	44
5.4. Calidad	45
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS	49
Anexo 1: Ficha de Tarea de Investigación	50
Anexo 2: Cuestionario I dirigido a los trabajadores de Confecciones Raju S.A.C....	53
Anexo 3: Cuestionario II dirigido a jefes de las áreas de Confecciones Raju S.A.C.	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 La muestra de la investigación	28
Tabla 2 Alfa de Cronbach respecto de los resultados de los trabajadores	28
Tabla 3 Alfa de Cronbach respecto de los resultados de la jefatura.....	29
Tabla 4 Eficacia. Opinión de Trabajadores	30
Tabla 5 Eficacia. Opinión de Jefatura	31
Tabla 6 Eficacia	31
Tabla 7 Productividad. Opinión de Trabajadores	33
Tabla 8 Productividad. Opinión de Jefatura	34
Tabla 9 Productividad	34
Tabla 10 Precio. Opinión de Trabajadores.....	36
Tabla 11 Precio. Opinión de Jefatura.....	36
Tabla 12 Precio.....	37
Tabla 13 Calidad. Opinión de Trabajadores.....	39
Tabla 14 Calidad. Opinión de Jefatura.....	40
Tabla 15 Calidad.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Eficacia32

Figura 2 Productividad35

Figura 3 Precio38

Figura 4 Calidad41

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar la cadena de valor de Confecciones Raju S.A.C. para identificar ventajas competitivas, considerando las actividades estratégicas para la empresa. Los objetivos específicos son explicar la manera en que las actividades de producción y de recursos humanos contribuyen a las ventajas competitivas de nuestra unidad de estudio.

Por ello, el trabajo está conformado por el planteamiento del problema donde se señala el surgimiento de la cadena de valor desde la pre historia y su evolución debido a los cambios del entorno y la globalización. Asimismo, se encuentra el planteamiento del problema general y específicos. En el estado del arte, se presentan antecedentes nacionales e internacionales de investigaciones relacionadas con el tema. Luego, se encuentra la justificación, en la que resaltamos la importancia de esta investigación para la empresa y la industria textil.

La metodología empleada tiene un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y el diseño es transeccional. Se aplicaron encuestas con preguntas estructuradas con la escala de Likert a los jefes y trabajadores de la empresa Confecciones Raju S.C. En base a ello, se presentan los resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Orígenes y desarrollo internacional

Desde la prehistoria en la etapa del neolítico se empezó a generar valor a través de la aparición de los primeros oficios, las personas se especializaban en técnicas y empleaban materias primas para fabricar objetos de cerámica, tejido y cestería, los cuales eran empleados para su supervivencia. Más tarde, en la Edad Media Baja en el siglo XI, surgieron los artesanos quienes realizaban pequeños talleres en los que, empleando habilidades y herramientas especializadas, transformaban materia prima en productos y los vendían. Estos se agrupaban en gremios de las ciudades a las que pertenecían.

Luego en la Edad Moderna después del capitalismo comercial surge el capitalismo industrial a mitad del siglo XVIII con la Revolución Inglesa época en la que se empezó a convertir la materia prima en productos terminados a través de máquinas. Aquí surgen las primeras empresas textiles, ferroviarias, de hierro y de petróleo. Esto desencadenó la quiebra de las pequeñas empresas artesanas que existían. Durante ese tiempo, en 1825 se construyó en Inglaterra el primer ferrocarril y en 1883 surge el primer motor para

corriente alterna, invento que originó la producción en serie y las grandes fábricas.

Asimismo, se desencadenó la división de trabajo y la delegación de responsabilidades en diferentes áreas.

En el siglo XX los procesos de producción y de servicios se desarrollaron conforme a los avances científicos y tecnológicos. La administración se volvió una disciplina necesaria para lograr la eficiencia en las organizaciones.

En los primeros años de 1900 se da la teoría científica en la que sus exponentes fueron Taylor, Gantt, Harrington y Gilbreth y se enfocaban en la observación de la producción, estudio de movimientos, distribución de equipo y rendimiento. Durante este tiempo se ve al trabajador como individuo de producción bajo la especialización. Después, en 1916 inicia la teoría clásica donde Fayol, Oliver Sheldon, James D. Mooney se enfocan en la creación de valor en las empresas mediante los departamentos y la relación entre estos. Surgen seis grupos de funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. En 1932 surge la teoría de las relaciones humanas con Elton Mayo en el que señala que la productividad depende de las condiciones físicas y organizacionales de la empresa, las relaciones laborales y la motivación. Luego en 1940 se da la teoría burocrática donde Weber mencionaba que la eficiencia se lograba si se detallaban cómo se deben realizar las cosas. En 1950 se da la teoría de los sistemas donde Ludwig define a la empresa como un sistema abierto conformado por subsistemas que interactúan por los elementos de entrada que son transformados en productos por medio de procesos.

La cadena de valor como herramienta estratégica para que las empresas logren ventajas competitivas surge en 1985 en Estados Unidos. Cuando el economista, investigador y conferencista Michael Eugene Porter publicó su primer libro titulado Ventaja Competitiva,

enfocado en esta herramienta que consistía en la desagregación de actividades con el objetivo de agregar valor en cada eslabón, haciendo referencia a la competencia entre industrias. Además, es necesario saber que para Porter las ventajas competitivas no se logran analizando a la organización de manera general sino con la identificación de actividades estratégicamente importantes que la empresa realiza.

Los consultores Shank & Govindarajan (1995) en su libro Gerencia Estratégica de Costos indican que la cadena de valor tiene el objetivo de analizar el ámbito interno y externo de la organización en dirección al consumidor y a la inversa, lo que permitirá tomar decisiones que ayuden a tener ventajas competitivas sostenibles.

En el siglo XXI, con la globalización y la competitividad las empresas están orientadas a los clientes y a la expansión del mercado en base a la calidad y productividad por lo que surgen muchos estilos de gestión. Y la cadena de valor no solo se da a nivel empresarial, sino que se empieza a emplear para analizar problemas relacionados a la producción local y regional. Iglesias (2002) menciona que la cadena de valor está relacionada con las alianzas estratégicas verticales y horizontales entre las empresas. Lo cual lleva a compartir riesgos y beneficios entre los participantes. Luego, en el 2003, Porter en su libro Ser competitivos, divide las actividades de la cadena de valor en primarias y auxiliares o de apoyo. Siendo las primarias las que intervienen en la creación del producto, venta y distribución dividiéndolas en las siguientes categorías: Logística interna, operaciones, logística externa, marketing- ventas y servicios. A diferencia de las secundarias que son las que apoyan a las primarias proporcionando recursos como insumos, tecnología y recursos humanos. Asimismo, señala que la creación de valor se puede medir por lo que los clientes están dispuestos a pagar y que se logra rentabilidad cuando el valor generado supera los costos. Además, viendo la importancia del sector de servicios en el mundo, propone una reinterpretación y adaptación de la cadena de valor

considerando la obra Servucción (1987) de Pierre Eiglier y Langeard Eric. En su propuesta los cambios considerables están en los eslabones primarios los cuales los divide en controlables (marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación) y no controlables (cliente y otros clientes).

1.2. Orígenes y desarrollo nacional

En el Perú, la generación de valor se da desde la época pre inca con las culturas en las que cada una se caracterizaba por la elaboración de cerámicas, tejidos y estructuras, que los usaban para ellos mismos y para rendir culto a sus dioses. De igual manera, en el siglo XIII en la época inca estaban los ceramistas que elaboraban utensilios para ceremonias religiosas, tejedores que incluso trabajaban con las plumas de las aves para elaborar diademas y mantos para los sacerdotes, sobre los cuales pintaban. Después, en la edad moderna, durante el virreinato aparecieron los obrajes que eran lugares donde se realizaban actividades manufactureras masivas de textiles, hilos de lana y algodón. Pero no se desarrollaron por el control monopólico. El primer obraje apareció en 1545 en Jauja en el que se elaboraban vestimenta para indígenas, mineros, frazadas, alforjas, sombreros, costales. Además, que exportaban a España. A fines del siglo XVIII, se destruyeron y paralizaron muchos obrajes debido a las rebeliones indígenas. Sus productos después fueron sustituidos por tejidos ingleses.

En la época republicana, en 1842 se empezó a generar un movimiento empresarial además que ya existían fábricas modernas de EE.U.U. e Inglaterra. La industria textil de tejidos de algodón es la que se desarrolló más. Asimismo, fueron apareciendo empresas de helados, harina, galletas, fideos y otros.

Mitchell, Coles & Keane (2009) indican que con el análisis de la cadena de valor a nivel regional se puede reducir la pobreza porque permite identificar factores críticos para la llegada de algunos bienes y servicios, determinar la viabilidad económica y comercial de

emprendimientos, y plantear acciones para contrarrestar efectos indeseables entre otros beneficios. Desde este punto de vista, la Gerente para América Latina y el Caribe de Competitividad y Comercio del Banco Mundial, Motta (2016) menciona que emplear la cadena de valor de manera global consiste en colocar algunos procedimientos en otros países. Esto debido al intercambio de información, mejora de sistemas de transporte y logística y tratados de comercio e inversión. De igual manera, menciona que las empresas peruanas deberían analizar las actividades que deben realizarse aquí y las que se pueden hacer en otros países que ofrecen ventajas competitivas por los costos bajos, tecnología o capacidades.

Lo mencionado anteriormente nos da a conocer que la generación de valor ha existido desde la pre historia. Sin embargo, las contribuciones debido al contexto, la globalización y las tecnologías de información han permitido agregar aspectos, mejorar e identificar ventajas competitivas en las actividades que efectúa una empresa.

1.3. Descripción del problema

La presente investigación consiste en analizar la cadena de valor en una empresa industrial a fin de poder identificar ventajas competitivas y lograr una posición superior en el mercado. La unidad de estudio será la empresa Confecciones Raju S.A.C., una organización industrial dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para niños y caballeros con más de diez años en el mercado nacional.

Según Porter, la cadena de valor está constituida por actividades primarias, las cuales están relacionadas directamente con el producto, y las actividades de apoyo que las respaldan.

Las actividades primarias comprenden la logística interna, producción, logística externa, comercial/marketing y servicio postventa en el mercado. Respecto a la unidad de estudio,

la empresa cuenta con las primeras cuatro actividades mencionadas anteriormente, de las cuales nos enfocaremos en la producción, debido a que en esta actividad hay problemas, puesto que la cantidad de productos defectuosos es considerable, lo que genera más costos y se requiere de mayor tiempo para cumplir con los pedidos.

Por otro lado, las actividades de apoyo comprenden a la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, aprovisionamiento y el desarrollo de tecnología. En Confecciones Raju S.A.C. se realizan las primeras tres actividades. De estas, recursos humanos ha venido presentando diversos inconvenientes, entre los más importantes están el bajo rendimiento y las ausencias del personal.

Considerando lo mencionado anteriormente, realizar un análisis de las principales actividades generadoras de valor, permitirá a la empresa Raju S.A.C. obtener ventajas competitivas.

1.4. Formulación del Problema

- Problema general

¿Cómo se gestiona la cadena de valor para identificar las ventajas competitivas en Confecciones Raju S.A.C.?

- Problemas específicos

- ¿De qué manera las actividades de producción contribuyen a las ventajas competitivas de Confecciones Raju S.A.C.?
- ¿De qué manera las actividades de recursos humanos contribuyen a las ventajas competitivas de Confecciones Raju S.A.C.?

1.5. Estado del Arte

Investigaciones internacionales

a) “Cadena de valor económico del vino de Baja California, México” artículo científico de Salvador Gonzáles Andrade (2015), México.

Tiene como objetivo describir la cadena de valor del vino, con el fin de identificar los principales problemas que sus productores enfrentan.

Para obtener los resultados se aplicaron encuestas a vinicultores y distribuidores de vino de la zona. De los cuales el 79.2% indican que el vino cuesta más de 150 pesos y solo el 12.5% afirman que el costo es menor a 100 pesos. Además, cerca del 74% de las distribuidoras de vinos tiene publicidad en sitios web y el 20% indica que para posicionar el vino de la región es importante explorar nuevos mercados.

Las conclusiones más importantes de la investigación son las siguientes:

- El análisis de la cadena de valor del vino es útil para elevar la competitividad, por medio de la reducción de costos y diferenciación del producto.
- Después de dicho análisis se identificaron los principales problemas a los que deben orientarse algunas acciones correctivas, tanto dentro de la empresa como en su entorno.

b) “Procesos de la Cadena de Valor y su efecto en la Productividad en una Industria de Fabricación de Cordones” tesis para optar el grado de Magister en Administración de Empresas de Mauro Geovanny Urrutia Urrutia (2015) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Algunos de los objetivos específicos son analizar los procesos de la cadena de valor en una industria de fabricación de cordones, estudiar la influencia en la productividad y respecto a ellos definir los procesos adecuados que revelen puntos críticos.

Los resultados más relevantes al aplicar la cadena de valor sugerida a la empresa Incalza S.A. son los siguientes: Se obtiene una reducción de la producción deficiente y un incremento de la productividad. Además, aumentaría en un 43% las cantidades vendidas lo que ocasionaría que los ingresos se incrementen.

Luego del análisis se destacan las siguientes conclusiones:

- La unidad de análisis contaba con un diseño organizacional ambiguo, lo que ocasionaba un mal manejo de los recursos humanos, económicos y materiales. Además, se detectó un error puntual en el proceso de producción.
- La inadecuada manipulación de los materiales e imprevistos ocasionaba la existencia de productos con deficiencias. Por otro lado, los montos elevados de inventarios almacenados, generaban incremento en los costos.

c) “Uso de la cadena de valor en la reducción de costos de los comuneros de Palmar en su empresa de siembra intensiva de ostras” tesis para optar el grado de Licenciado en Ingeniería Comercial, de Lourdes Matilde Pesantes Avilés y Nadya Gabriela Cobos Jaén (2016) alumnas de la Universidad de Guayaquil.

Tiene como objetivos específicos mostrar los procesos de la cadena de valor, obtener una preferencia en el mercado de un 25% y brindar un servicio apropiado al valor que se está comercializando estos productos.

Se propone una cadena de valor para reducir los costos de los comuneros del Palmar. Se busca incrementar las ventas en un 15% mediante un plan estratégicos para satisfacer las necesidades del cliente. Por lo que, al implementar las estrategias de marketing se

podrá incrementar la participación de mercado que tiene actualmente, debido a que se brindará un mejor servicio al cliente.

Las conclusiones que sobresalen son:

- Los habitantes de la zona no cuentan con una capacitación apropiada para la venta de las ostras, lo que origina que no cuenten con altos conocimientos de la cadena de valor y las ventajas que se obtienen por su aplicación.
- El proceso de producción de las ostras no es el adecuado, por lo que se destacan diversos procesos y estrategias necesarias para poder comercializar dicho producto con un valor agregado, de tal manera que se pueda incrementar las ventas.

Nacional

a) “Asociación entre la cadena de valor y los costos de producción del arroz en el valle de Camaná, 2015” Tesis para optar el título de Contador Público, de Katheryne Samantha Apaza Paucar y Zayda Sharyn Tito Torres (2016), alumnas de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

Tiene como objetivos específicos analizar la cadena de valor del arroz en el valle de Camaná y determinar sus costos de producción.

Para obtener los resultados, se recopiló información con fichas de observación aplicada a 358 agricultores. De los cuales, se puede resaltar que el 63% tiene una producción de 13000 kg y solo el 13% produce una mayor cantidad.

Las conclusiones más relevantes son:

- Se demostró que existe una asociación entre la cadena de valor y los costos de producción, los cuales permiten definir si en base a estos costos se obtiene una mayor o menor rentabilidad.
- Es importante realizar un presupuesto inicial y analizar los costos económicos financieros por cada actividad, a fin de determinar el grado de rentabilidad que les generará para poder tomar decisiones adecuadas.

b) “Cadena de valor y productividad en la empresa Nevada Entretenimientos S.A.C. Huaraz, 2016” Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración, de Erika Mirella Huarac Olivera y Helen Flores Jara Lopez (2016), alumnas de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.

Tiene como objetivos establecer la relación entre la cadena de valor, la cual comprende las actividades primarias y las actividades de apoyo, en la empresa Nevada Entretenimientos SAC.

En cuanto a los resultados, se obtiene una alta correlación de Spearman (0.83), además se observa que los ingresos y los índices de productividad se mantienen a excepción de algunos trimestres debido a gastos en mejoramiento de la infraestructura.

Las conclusiones más relevantes son:

- La cadena de valor de la empresa está estructurada adecuadamente en los diferentes procesos, por ello se logra satisfactoriamente el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- Las actividades primarias más importantes son las de diseño, soporte físico y las de prestación de eventos. Respecto a las de apoyo, las más relevantes son las de capacitación, software y seguridad.

c) “La cadena de valor en la producción de tara de la región Tacna para su vinculación con el comercio internacional en los años 2014 y 2015” Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de Negocios Internacionales, de Yaneth Yobana Mendoza Mamani (2016), alumna de la Universidad Privada de Tacna.

Tiene como objetivo analizar la cadena de valor de la tara en la región para su vínculo con el comercio internacional para lo cual se plantea determinar la producción, comercialización y su vinculación con el mercado internacional.

Los resultados muestran una propuesta de cadena de valor de la tara que debe ser utilizada en Cajamarca, considerando 5 eslabones los cuales son provisión de insumos, producción, acopio, transformación y exportación. Esto en base a una encuesta aplicada a 18 productores de tara inscritos en el 2014 y 2015.

Las conclusiones más relevantes son:

- La producción se realiza según la cantidad de hectáreas que haya disponible, los productores desconocen la inversión que han realizado y en consecuencia no saben la utilidad ganada. Asimismo, hay un bajo nivel tecnológico en cuanto a máquinas y almacenes.
- Los productores no seleccionan ni clasifican la vaina de tara y no se le da valor agregado, por lo que es baja su vinculación con el comercio internacional.

1.6. Justificación

La presente investigación permitirá a las empresas industriales del sector textil como Confecciones Raju S.A.C., conocer la manera en que pueden gestionar la cadena de valor con el fin de identificar ventajas competitivas que les permitan desarrollarse en el mercado en el que se desenvuelven, para lo que se requiere detectar las actividades estratégicas en las que se están presentando errores o hay un desempeño deficiente.

Para ello, se hará, principalmente, un análisis en el área de producción buscando mejorar, en lo posible, dicho proceso. De tal manera, que se podrá mostrar sus puntos fuertes y débiles. De igual forma, en cuanto a las actividades de apoyo, se busca analizar el área de recursos humanos.

Los resultados de la investigación también podrán contribuir a que la unidad de estudio genere valor, una vez que se propongan las medidas de corrección correspondientes.

1.7. Objetivos

- Objetivo general

Analizar la gestión de la cadena de valor para identificar las ventajas competitivas en Confecciones Raju S.A.C.

- Objetivos específicos
 - Explicar la manera en que las actividades de producción contribuyen a las ventajas competitivas en Confecciones Raju S.A.C.
 - Explicar la manera en que las actividades de recursos humanos contribuyen a las ventajas competitivas en Confecciones Raju S.A.C

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Cadena de valor

2.1.1. Michael Eugene Porter

A. Definición

Conjunto de actividades generadoras de valor que realiza una empresa a fin de crear un producto para los compradores. Esto se logra reduciendo los costos a fin de que se maximice el margen en todos los eslabones ya que se emplean insumos, recursos humanos, tecnología, información y a la vez se originan activos financieros o pasivos.

(Porter, 1985)

Lo que se realice en cada etapa de la generación de un producto o servicio, está interrelacionado ya que el buen desempeño de una actividad depende de la anterior, por ello, si hay una mala administración de recursos y se cometen errores, todos se perjudican y se afecta la calidad del producto final.

B. Importancia

Ayuda a que las empresas definan las actividades que les permitan lograr ventajas competitivas y mejorarlas dado que desagrega aquellas de suma importancia para la organización. Además, permite identificar cómo se relacionan entre ellas. (Porter, 1985) Según el tipo de cada organización y el rubro en el que se desarrollen, las actividades primordiales varían y se deben identificar puesto que, al enfocarse en estas, les será posible diferenciarse de las demás y agregar mayor valor.

C. Actividades relacionadas con el valor

Las primarias son aquellas que tienen relación directa con la creación del producto. (Porter, 1985) plantea cinco categorías con subactividades correspondientes, orientado en el sector industrial. Logística de entrada: recepción, almacenamiento y distribución de insumos. Operaciones: lo relacionado a la transformación de insumos en el producto. Logística de salida: almacenamiento y distribución de productos terminados. Mercadotecnia y ventas: actividades que inducen a la compra del producto. Servicio: de mejora o conservación del valor del producto. Por otro lado, las de apoyo amparan a las primarias porque ofrecen insumos, tecnología y recursos. Estas están clasificadas en: Adquisición, donde se compran los insumos a emplear. Desarrollo tecnológico, encaminado a mejorar el producto y proceso. Administración de recursos humanos, relacionado con actividades de reclutamiento, contratación, capacitación y compensación. Infraestructura organizacional, relacionada con planeación, finanzas, contabilidad, calidad y legal.

D. Eficacia

La eficacia es la capacidad para lograr los objetivos que tiene la organización realizando actividades específicas mejor que los competidores, ya sea más rápido o disminuyendo defectos en el producto o servicio. Para ello, es necesario que se invierta en el capital, en

nuevo personal o nuevos métodos de gestión. Para lograr mayor rentabilidad, es indispensable el perfeccionamiento constante de la eficacia operacional. (Porter, 2011)

E. Productividad

La productividad es el valor del rendimiento de la mano de obra o capital y la relación entre las entradas y salidas de un sistema. Está relacionada con el empleo de recursos humanos, económicos y naturales. Se puede mejorar la productividad a través de la calidad de los productos e incorporación de la tecnología. La empresa debe ser productiva para lograr competitividad. (Porter, 2005)

2.1.2. Tom McGuffog

A. Definición

Es la agrupación de recursos internos y externos, físicos, humanos, financieros e informáticos, los cuales son gestionados para cumplir los objetivos de la empresa. De manera que se beneficien los socios que conforman la cadena por ello la gestión del valor requiere un minucioso análisis y cálculo que permita la optimización. (McGuffog, 2016)

Para este autor, una cadena de valor efectiva es señal de la buena administración de todo lo que interviene en la realización del bien. Si se da de esa forma, todos los que la conforman tanto proveedor, clientes, trabajadores y accionistas estarán satisfechos.

B. El valor y la utilidad

El valor se puede medir por la utilidad, es decir, lo que el cliente está dispuesto a dar por el producto o servicio. Por eso, la cadena de valor se enfoca en establecer como esa utilidad se puede mejorar y ser entregada al usuario de manera rentable. (McGuffog, 2016)

La cadena de valor busca eliminar los tiempos muertos y productos defectuosos que acarrearán pérdida de valor y la ineficiencia.

C. Importancia

Facilita la revisión de los objetivos, los diferentes procesos e incertidumbres de manera integral a través de todos los que intervienen, desde el principio hasta el final para mejorar el valor total. (McGuffog, 2016)

Es mucho lo que aporta la aplicación de esta herramienta. Por lo cual, a pesar que surgió hace años, aún está vigente en el mundo empresarial debido a la valiosa información que se puede extraer al emplearla.

D. Enlaces e interacciones

El autor afirma que es muy importante medir las consecuencias que ocasiona un cambio en algunas de las etapas de la cadena de valor porque esto afectará a las demás actividades. (McGuffog, 2016)

En base a ello, consideramos que se debe planificar y asignar presupuestos tomando en cuenta que lo que se invierte en un área, repercutirá en otra por la dependencia que hay al interior de la empresa.

E. Eficacia

La eficacia es alcanzar los objetivos establecidos en la empresa o proyecto, por lo que, para lograr una cadena de valor eficaz, se debe crear valor que exceda el costo del producto o servicio, es decir generar un margen. Por lo cual, se deben desarrollar procesos comerciales internos y externos teniendo como base la información con la que se disponga. (McGuffog, 2016)

F. Productividad

La productividad permite mejorar el valor agregado a todos los participantes de la cadena de valor y como consecuencia al usuario final porque se optimiza los recursos empleados. Está relacionado con la rentabilidad. Es un indicador que determina la capacidad de un sistema para realizar productos maximizando los recursos empleados y reduciendo el costo total en el proceso. (McGuffog, 2016)

2.1.3. **Julieta Sánchez Cano**

A. Definición

Es un instrumento de análisis de las gestiones que no solo se aplica en el ámbito empresarial e indica que la empresa es un sistema abierto en el que se convierten inputs en outputs con el principal objetivo de añadir valor. (Sánchez, 2019)

Desde este enfoque, la cadena de valor permite detectar si la gestión está funcionando y es de gran utilidad para la toma de decisiones. Por ello, es aplicable tanto a la empresa de manera integral pero también en cada área de manera independiente.

B. Componentes

Siempre se han cuantificado los tangibles de la cadena de valor, pero los intangibles (servicios) no porque son más difíciles de evaluar. Sin embargo, son indispensables para incrementar valores a la cadena, estos son: telecomunicaciones, transporte, tecnología de información y distribución. (Sánchez, 2019)

Como se menciona, debido a la globalización y el avance tecnológico, los intangibles también deben ser analizados porque es un componente que contribuye a la diferenciación.

C. Importancia

Permite hallar cuellos de botella y oportunidades en las diferentes actividades para aplicar medidas que eliminen las deficiencias. De igual manera, este análisis ayuda a describir y analizar fortalezas, debilidades y facilita la comparación de la organización con otras del mismo o similar sector. (Sánchez, 2019)

De acuerdo con lo mencionado, la empresa puede mejorar aquello en lo que está fallando y desperdiciando recursos o saber qué es lo que está haciendo bien y potenciarlo.

D. La cadena de valor global

Las TIC (Tecnologías de la información y comunicación) han cambiado los eslabones de las cadenas de valor comunes debido a la internacionalización porque al buscar la optimización, hay una división física en los procesos de producción. El término Cadenas de valor globales se empieza a emplear en el 2012 y con ello su empleo se extiende a sectores específicos y países en general. (Sánchez, 2019)

La división de los procesos en diferentes países se debe a que ahora para alcanzar competitividad, se busca mano de obra especializada, insumos de alta calidad lo que desencadena el outsourcing y offshoring. Por ello, los acuerdos bilaterales y regionales de inversión son necesarios. Esto origina que se aplique esta herramienta para analizar países y sectores.

2.2. Ventajas competitivas

2.2.1. Michael Eugene Porter

A. Definición

La ventaja competitiva en una empresa se basa en efectuar estrategias genéricas, con el fin de ser capaz de crear valor para sus clientes. Para comprender el concepto de ventaja competitiva se debe también entender el panorama completo de toda la empresa, en el

cual se incluyen las actividades de mercadotecnia, producción, control, finanzas, entre otras. (Porter, 1985)

Para poder definir las estrategias genéricas se deberá tomar en cuenta el tipo de ventaja competitiva que se quiere lograr, tal como lo veremos a continuación.

B. Tipos de ventaja competitiva

Liderazgo por costos, consiste en ofrecer un producto al mercado a un precio inferior a comparación de sus competidores. Se entiende como precio a la suma necesaria que el cliente está dispuesto a pagar para obtener un bien o servicio.

Esto se logra, principalmente, a través de acceso privilegiado a las materias primas, tecnología propia y economías de escala. Sin embargo, si más de una empresa trata de alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, no sería favorable para ninguna.

(Porter, 1985)

Para consolidar la ventaja competitiva, es importante que la empresa líder de costo mantenga sus precios cerca al promedio del mercado, considerando las bases.

Diferenciación, consiste en apostar por obtener características peculiares en el producto distintas a las que ofrecen la competencia, sin ignorar su posición de costo. La diferenciación puede estar basada en el producto, la distribución, la comercialización, el servicio, la calidad, entre otros. Se entiende como calidad de un producto o servicio a lo que el cliente piensa del mismo, el cual va asociado con la satisfacción de sus necesidades.

A diferencia del liderazgo de costos, puede haber dos empresas del mismo rubro que presenten características distintas para sus productos y ambas puedan lograr resultados altamente valorados por los clientes. (Porter, 1985)

Esto debido a que la exclusividad se puede recompensar con un mayor precio, sin embargo, se debe estar innovando de manera constante para sostener dicha exclusividad.

Enfoque, consiste en concentrarse en un segmento del mercado, que puede estar desatendido por sus competidores y aplicar estrategias exclusivas con el fin de ofrecer los mejores productos o servicios. Dicho segmento puede ser un área geográfica, una línea de productos o un grupo de clientes potenciales. Para ello se tienen dos variantes, los cuales son el enfoque por costos y enfoque por diferenciación. (Porter, 1985)

De esta manera será más fácil responder y atender a las necesidades y problemas del público objetivo.

C. Mantenimiento de la ventaja

Para sostener la ventaja competitiva se debe considerar algunas condiciones. Cuando la empresa aplica una estrategia genérica, debe poseer algunas barreras que hagan difícil su imitación. Además, se debe invertir constantemente en la ventaja que se ha creado, de tal manera que dificulte la respuesta de los competidores. No se recomienda depender exclusivamente de una ventaja, debido a que los competidores se pueden centrar en revocar o mejorar dicha ventaja. (Porter, 1980)

Es muy importante que se busque mejorar y perfeccionar continuamente la ventaja competitiva que ya se tiene. Para ello la empresa debe aprovechar las nuevas tendencias del mercado en lugar de descuidarlas y de ser necesario tendrá que descartar antiguas ventajas para crear otras nuevas.

2.2.2. Rafaela Alfalla Luque

A. Concepto

Se entiende por ventaja competitiva al área en la que la empresa sobresale y atrae a sus clientes, manteniéndose fuera del alcance de sus competidores. La cual se puede lograr disminuyendo los costos, obteniendo un producto innovador o un mejor servicio a los clientes a diferencia de la competencia. (Alfalla, 2016)

Es importante señalar que la ventaja competitiva debe ser sostenible para que pueda superar de cierta forma a los competidores.

B. Procesos

Para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la empresa primero debe definir su visión, misión y objetivos correspondientes a sus recursos y a su entorno. La misión es la razón de ser de la empresa, es decir en qué sector se encuentra, a qué mercado pertenece o cuáles son sus valores económicos y éticos que son importantes para su funcionamiento. Sin embargo, en este punto solo se ve su estado actual y no su proyección. Por ello, es importante precisar la visión, la cual determina a dónde quiere llegar la empresa y de qué manera se va a lograr en el largo plazo, la cual será complementada por los objetivos. (Alfalla, 2016)

Una vez definido los puntos anteriores, se deben establecer estrategias, apoyadas de un plan de acción, que permitan determinar su posición competitiva.

C. Características

Las estrategias empresariales, que nos van a permitir alcanzar ventajas competitivas, se caracterizan por ser definidas en un periodo de tiempo a largo plazo, poseen efectos importantes para toda la empresa, deben estar presentes en todas sus áreas, reúne los esfuerzos y recursos de toda la organización, es dinámica, es decir está expuesta a

cambios externos e internos y además sirve de base para planificar las acciones a desarrollar para cumplir los objetivos empresariales. (Alfalla, 2016)

A ello le podría agregar que deben ser alcanzables y deben estar alineadas con los principios y la cultura organizacional.

D. Relación con la cadena de suministro

Dentro del área de operaciones, se trabaja principalmente con cuatro objetivos estratégicos para lograr una ventaja competitiva, los cuales son: reducir costos, conseguir rapidez y cumplimiento de entregas, aumentar la flexibilidad y mejorar la calidad. Por ello, las decisiones estratégicas que se tomen van a afectar la estructura de la cadena de suministro y las relaciones que existen entre cada eslabón que lo conforma. Cuando hablamos de gestión de cadena de suministro, nos referimos al proceso en el cual intervienen todos los componentes de dicha cadena. Debe haber un único líder que se encargue del máximo nivel ejecutivo de la empresa, que tenga como actividades principalmente, la gestión de los flujos de productos. (Alfalla, 2016)

De esta manera se podrán tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas con el fin de identificar ventajas competitivas, mejorando el rendimiento y los resultados de la organización

2.2.3. Iyigun, N. Oyku

A. Concepto

Una ventaja competitiva es algo que puede hacer la empresa y que sus competidores no pueden hacer o algo que posee y que sus competidores desean, pero no lo tienen. Es la capacidad para obtener mayores beneficios mediante estrategias de creación de valor, la cual no se implementa por ningún otro competidor actual o futuro. (Iyigun, 2018)

Guarda relación con el concepto que menciona Porter, debido a que están de acuerdo en que lo que se busca con las ventajas competitivas es aprovechar las diferencias con el competidor.

B. Importancia

Si una organización comercial mantiene una ventaja competitiva, está disfrutando de mayores beneficios que las demás empresas. Entonces, su éxito depende de su capacidad para lograr y mantener la ventaja competitiva. (Iyigun, 2018)

Por ello, es muy importante la creación de valor, la cual vendría a ser el beneficio financiero para las empresas comerciales con fines de lucro y el valor social para las organizaciones sociales.

C. Enfoques

Para que las organizaciones puedan obtener y mantener una ventaja competitiva cuentan con dos enfoques principales; la vista de la organización industrial y la vista basada en recursos.

Vista de la organización industrial, en este enfoque se afirma que los factores externos son más importantes que los internos para lograr un buen desempeño organizacional. Es decir, la ventaja competitiva se determina mediante el posicionamiento en el mercado.

Para lograr ello, las empresas deben comprender diversos factores como las barreras de entrada, las economías de escala, avances tecnológicos, el nivel de competencia, etc.

Generalmente, se busca en este enfoque hacer una diferenciación en el precio, el cual se puede definir como el valor monetario que se le asigna al producto o servicio que se ofrece en el mercado (Iyigun, 2018)

Un claro ejemplo de ello, es el modelo planteado por Porter de las cinco fuerzas.

Vista basada en recursos, los defensores de esta visión sostienen que el desempeño organizacional está principalmente determinado por los recursos internos de una organización, los cuales pueden ser recursos materiales, humanos u organizacionales.

Desde esta perspectiva, para diseñar las estrategias, que permitirán identificar las ventajas competitivas, se debe considerar primero a los recursos internos de la organización. Para ello, se busca principalmente obtener una ventaja competitiva en cuanto a la calidad del producto. Se define calidad al conjunto de características o propiedades que tiene un producto o servicio, con los cuales se busca satisfacer al cliente. (Iyigun, 2018)

Estos recursos se deben desarrollar, fortalecer y explotar por la empresa, de tal manera que si no se pueden imitar estos recursos por otras empresas se estaría logrando una ventaja competitiva.

D. Instrumentos

La ventaja competitiva permite a una empresa que sea superior a sus competidores al ofrecer un mejor valor a sus clientes y con ello obtener mayores ganancias. Una de las herramientas para poder desarrollar una ventaja competitiva, es el valor compartido, el cual está muy relacionado a la mejora de la cadena de valor, así como de la infraestructura. Otras herramientas, en los que los emprendedores pueden apoyarse, son la asociación estratégica, el emprendimiento social, la diferenciación y reclutamiento de talentos. (Iyigun, 2018)

El objetivo de identificar instrumentos o herramientas, antes de definir las estrategias, es realizar un análisis previo, de manera ordenada, que facilite la elaboración de un buen plan de gestión para la empresa.

2.3. **Marco conceptual**

- Capacitar: El Gran Diccionario Enciclopédico Visual menciona que es facultar a una persona para realizar un trabajo específico, es decir hacerla apta para ello.
- Estrategia: Larousse define que es la habilidad, arte de preparar y guiar un asunto y alcanzar objetivos.
- Gestionar: El Diccionario de la Real Academia Española lo define como sacar adelante un proyecto, es decir ocuparse de la administración y funcionamiento de la organización o actividad económica.
- Interrelación: El diccionario Larousse indica que es la relación de correspondencia recíproca entre cosas y personas, que están vinculados por algún hecho.
- Motivación: Según la Real Academia Española son las causas o razones internas y externas que definen las acciones de las personas.
- Optimizar: Según Larousse es averiguar la mejor forma de efectuar una actividad para que los resultados que se logren sean buenos.
- Proceso: Grupo de etapas ordenadas de un trabajo que se van desarrollando en el transcurso del tiempo. (Diccionario de la Real Academia Española)
- Producción: Según el Gran Diccionario Enciclopédico Visual, es un proceso en el que se transforman un conjunto de elementos denominados factores, los cuales son tierra, capital, trabajo y tecnología, para originar productos. La cantidad de elementos producidos depende de los factores empleados dentro de ellos está también lo intangible.
- Recursos: La Real Academia Española define que son bienes y elementos con los que se cuenta para satisfacer una necesidad o poner en funcionamiento una empresa, estos pueden ser: naturales, económicos, materiales y humanos.
- Transformar: El Gran Diccionario Enciclopédico Visual señala que es el proceso a través del cual se cambia una cosa.

- Valor: La RAE señala que es el nivel de utilidad o capacidad de una cosa para cubrir una necesidad o generar bienestar. En base a ello se da una cantidad de dinero para poder adquirirlas.
- Ventaja: El Diccionario Larousse define que es la condición que se tiene para superar a los demás y hacer mejor las cosas. También, es la cualidad de algo que le hace tener la preferencia en comparación de los demás.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se aplicarán encuestas a través de un cuestionario estructurado de preguntas cerradas. Será de alcance descriptivo correlacional debido a que se tiene como finalidad describir y analizar la relación entre la cadena de valor y las ventajas competitivas. El diseño es no experimental de tipo transeccional porque se estudiará la situación ya existente en la unidad de estudio en un momento dado.

3.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Cadena de Valor	Es un instrumento de análisis de la gestión empresarial para la toma de decisiones, e indica que la empresa es un sistema abierto en el que se convierten inputs en outputs con el principal objetivo de añadir valor.	Gestión de las funciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Eficacia• Productividad
Ventajas Competitivas	Es el valor diferencial que posee una empresa frente a sus competidores, el cual se obtiene mediante la aplicación de estrategias generales.	Diferenciación del producto	<ul style="list-style-type: none">• Precio• Calidad

3.3. Población y muestra

La población está constituida por la unidad de estudio que es Confecciones Raju S.A.C. una empresa industrial del sector textil encargada de la producción y comercialización de ternos para hombres. La muestra está conformada por 32 trabajadores de la empresa mencionada y por 6 jefes de las distintas áreas que la conforman. Siendo mi población y muestra igual por conveniencia, como se muestra a continuación:

Tabla 1 La muestra de la investigación

Componentes	Población	%	Muestra	%
Jefaturas	6	16%	6	16%
Trabajadores	32	84%	32	84%
TOTAL	38	100%	38	100%

Fuente: Elaboración propia

3.4. Técnica e Instrumento

La técnica empleada son dos encuestas, una está dirigida a los trabajadores y la otra a la jefatura. Los instrumentos utilizados son dos cuestionarios con la escala de Likert. Consta de dos dimensiones y está conformado por 12 preguntas, 3 de cada indicador.

Según Vara (2012) El cuestionario se emplea para recolectar información a fin de poder cuantificarla, es un instrumento flexible y su validez radica en la claridad y pertinencia de las preguntas. Se usa en investigaciones descriptivas, correlacionales y explicativas porque permite describir y medir con precisión variables.

Análisis de confianza interna

Tabla 2 Alfa de Cronbach respecto de los resultados de los trabajadores

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,790	,794	12

Fuente: SPSS

Tabla 3 Alfa de Cronbach respecto de los resultados de la jefatura

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,723	,704	12

Fuente: SPSS

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1. Eficacia (Cadena de Valor)

4.1.1. Opinión de Trabajadores

Tabla 4 Eficacia. Opinión de Trabajadores

EFICACIA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Son informados sobre las metas que tiene el área en el que labora y el cumplimiento de estas?	9	17	6	0	0	32
2. ¿Cumplen con los pedidos solicitados en el tiempo oportuno?	4	17	11	0	0	32
3. ¿Los resultados obtenidos se relacionan con los objetivos planteados?	0	19	11	2	0	32
Total	13	53	28	2	0	96

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Opinión de Jefatura

Tabla 5 Eficacia. Opinión de Jefatura

EFICACIA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Informan sobre las metas que tienen en el área y el cumplimiento de estas a los trabajadores?	5	1	0	0	0	6
2. ¿Cumplen con los pedidos solicitados en el tiempo oportuno?	1	4	1	0	0	6
3. ¿Los resultados que obtienen se relacionan con los objetivos que plantearon?	0	4	2	0	0	6
Total	6	9	3	0	0	18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Eficacia

Eficacia	Trabajadores		Jefes	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	13	14%	6	33%
De acuerdo	53	55%	9	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	29%	3	17%
En desacuerdo	2	2%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
Total	96	100%	18	100%

Fuente: Elaboración propia

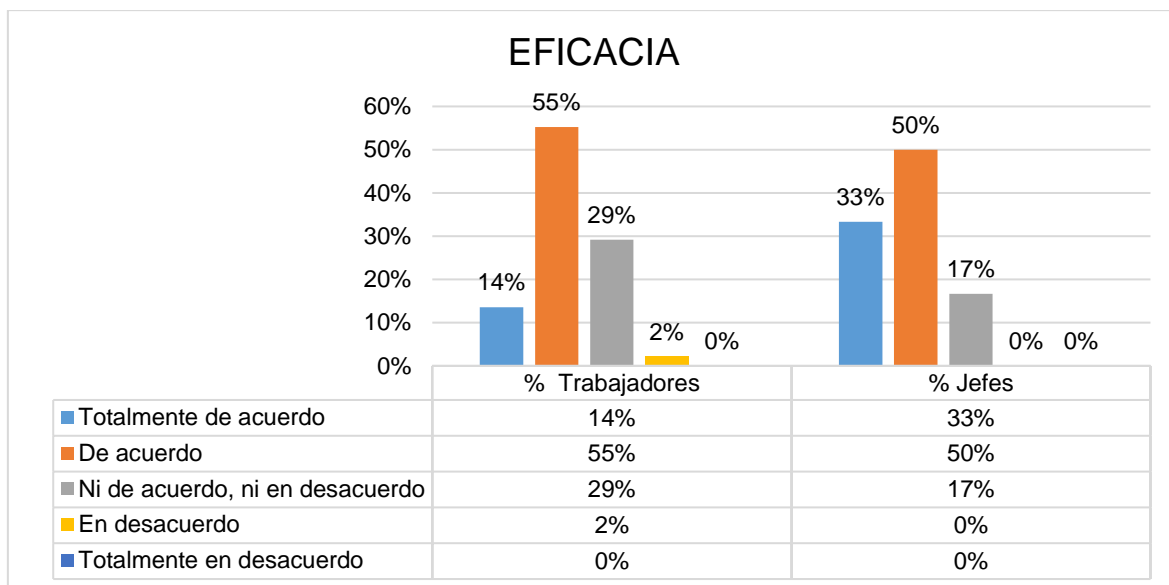


Figura 1 Eficacia

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Interpretación

La mayoría de los encuestados señalan que están de acuerdo con que la empresa informa sobre las metas y el cumplimiento de estas. Sin embargo, son más los jefes que señalan estar totalmente de acuerdo y, por otro lado, algunos trabajadores consideran estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Esto se debe a que, si bien la empresa cumple con lo mencionado, lo realizan de manera informal y no hay un canal establecido para hacerlo, es decir solo lo comentan, ocasionando que en algunos casos la información no la reciban todos.

Respecto a que si Confecciones Raju S.A.C. cumple con sus pedidos en el tiempo oportuno, la mayoría de los jefes y trabajadores opinan que están de acuerdo. Pero, hay una cantidad considerable de colaboradores que tiene una posición neutral al señalar que no están de acuerdo, ni en desacuerdo, debido a que hay ocasiones en las que no se cumple, porque se cometen errores especialmente en los ternos personalizados ya que

estos requieren características específicas y subsanar esas fallas toma tiempo no previsto, generando pérdida de valor en la cadena por el incremento de costos.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados indican que están de acuerdo con que los resultados que se obtienen tienen relación con los objetivos que se plantean en el área en el que se encuentran, debido a que hay un control de las metas que tiene a corto plazo lo que les permite orientarlas hacia el cumplimiento de objetivos.

4.2. Productividad (Cadena de Valor)

4.2.1. Opinión de Trabajadores

Tabla 7 Productividad. Opinión de Trabajadores

PRODUCTIVIDAD	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Cumplen con las metas que les proponen en el área en el que se encuentra?	6	20	5	1	0	32
2. ¿La productividad crece en medida que la empresa realiza capacitaciones?	7	12	12	1	0	32
3. ¿Realizan mantenimientos temporales de las máquinas para que los procesos cumplan con la programación de la producción?	1	12	15	4	0	32
Total	14	44	32	6	0	96

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Opinión de Jefatura

Tabla 8 Productividad. Opinión de Jefatura

PRODUCTIVIDAD	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Se cumplen las metas que propone en el área que dirige?	4	2	0	0	0	6
2. ¿Capacitan a los trabajadores para incrementar la productividad?	1	4	1	0	0	6
3. ¿Efectúan mantenimientos temporales de las máquinas para cumplir con la programación de la producción?	1	5	0	0	0	6
Total	6	11	1	0	0	18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Productividad

Productividad	Trabajadores		Jefes	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	14	15%	6	33%
De acuerdo	44	46%	11	61%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	32	33%	1	6%
En desacuerdo	6	6%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
Total	96	100%	18	100%

Fuente: Elaboración propia

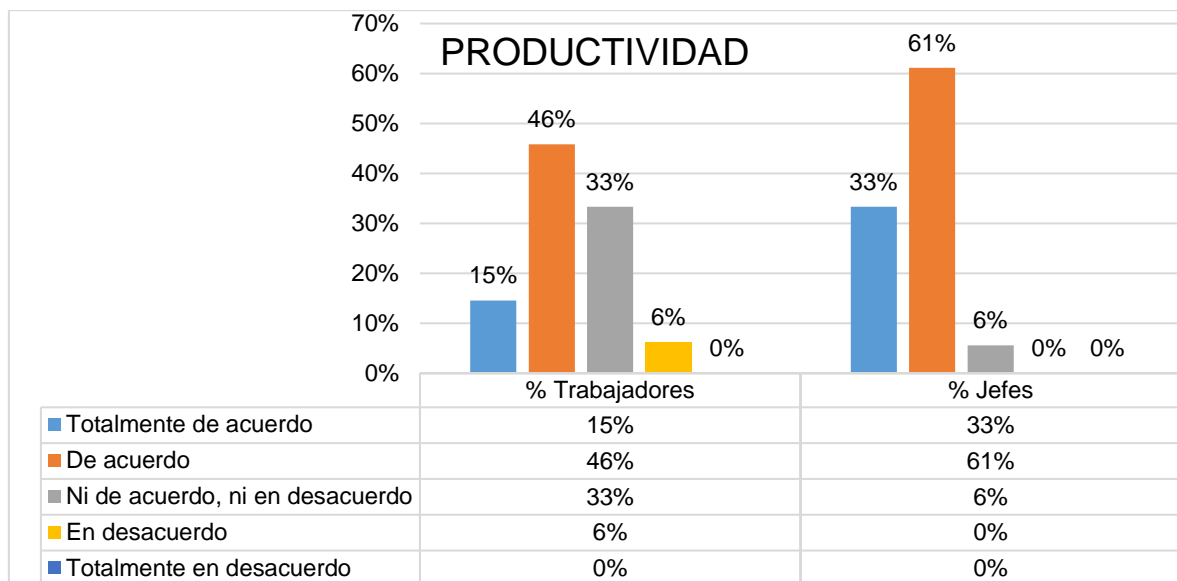


Figura 2 Productividad

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Interpretación

La mayoría de los encuestados afirman estar de acuerdo con que la empresa cumple las metas que se propone. Pero, hay una cantidad mínima de trabajadores que señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, porque mencionan que no siempre es así, puesto que se han presentado situaciones en las que los recursos no son aprovechados adecuadamente especialmente por aquellos colaboradores que no tienen tanta experiencia en la empresa y cuyos errores terminan perjudicando a toda la cadena de valor debido a la interdependencia de las actividades.

Sobre si la empresa realiza capacitaciones para incrementar la productividad, la mayoría de los jefes y trabajadores opinan estar de acuerdo, pero, algunos indican no estar de acuerdo, ni en desacuerdo porque consideran que estas no son continuas y algunas veces las capacitaciones van orientadas a todo el personal y no de manera específica por áreas.

Todos los jefes señalan estar de acuerdo con que se realizan mantenimientos temporales de las máquinas para que los procesos cumplan con la programación de la producción.

Sin embargo, hay un porcentaje considerable de trabajadores que indican estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo porque los colaboradores, especialmente los del área de operaciones, consideran que algunas máquinas fallan continuamente a pesar de los mantenimientos que se les hace y esto perjudica la producción.

4.3. Precio (Ventaja Competitiva)

4.3.1. Opinión de Trabajadores

Tabla 10 Precio. Opinión de Trabajadores

PRECIO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Considera que la empresa RAJU SAC ha tomado en cuenta los precios del mercado para fijar el precio de sus ternos?	1	11	19	1	0	32
2. ¿Considera que trabajar con ternos personalizados genera una diferencia en los precios estándar?	11	20	1	0	0	32
3. ¿Considera que los precios de los ternos de la empresa Raju SAC son competitivos en el mercado?	10	18	4	0	0	32
Total	22	49	24	1	0	96

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Opinión de Jefatura

Tabla 11 Precio. Opinión de Jefatura

PRECIO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Han tomado en cuenta los precios del mercado para fijar el precio de sus ternos?	1	4	1	0	0	6
2. ¿Trabajar con ternos personalizados genera una diferencia en los precios estándar?	4	2	0	0	0	6
3. ¿Los precios de los ternos de la empresa Raju SAC son competitivos en el mercado?	2	4	0	0	0	6
Total	7	10	1	0	0	18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Precio

Precio	Trabajadores		Jefes	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	22	23%	7	39%
De acuerdo	49	51%	10	56%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	25%	1	6%
En desacuerdo	1	1%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
Total	96	100%	18	100%

Fuente: Elaboración propia

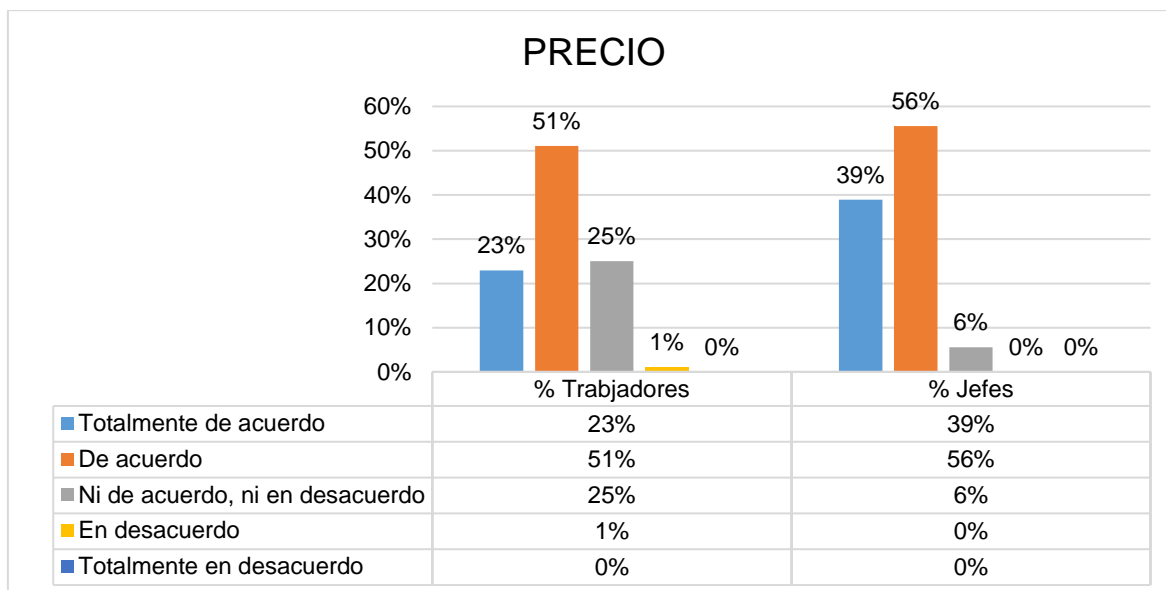


Figura 3 Precio

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Interpretación

Más del 60% de los jefes señalan estar de acuerdo con que la empresa ha tomado en cuenta los precios del mercado para fijar los precios de los ternos. Sin embargo, vemos que hay una cantidad significativa de trabajadores que no está de acuerdo ni en desacuerdo con ello, al ser consultados por el motivo, ellos indican que la empresa además de ofrecer ternos convencionales se caracteriza principalmente por la personalización que brinda, por lo que sus precios son elevados a los del mercado en este tipo de ternos.

Por otro lado, más de la mitad de los jefes está totalmente de acuerdo con que trabajar con ternos personalizados genera una diferencia en los precios estándar, ya que indican que es un valor agregado que ofrece la empresa, por ello se justifica un incremento de precio en los ternos, teniendo en cuenta que es un servicio que algunos competidores no realizan. En contraste, la mayoría de los trabajadores solo está de acuerdo con ello, debido a que consideran que la diferencia de precio no debe ser significativa, al ser un servicio que va de la mano con el producto final.

Finalmente, la mayoría de trabajadores y jefes afirman estar de acuerdo con que los precios de los ternos son competitivos en el mercado porque al brindar ternos convencionales y personalizados ofrecen precios similares a la competencia y ligeramente alto en comparación a ellos, pero brindando a sus clientes un valor agregado.

4.4. Calidad (Ventaja Competitiva)

4.4.1. Opinión de Trabajadores

Tabla 13 Calidad. Opinión de Trabajadores

CALIDAD	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Considera que los ternos de Raju S.A.C. son elaborados con una tela que garantiza durabilidad y comodidad a diferencia de la competencia?	18	13	1	0	0	32
2. ¿Considera que los ternos de Raju S.A.C. tienen una buena confección de acabados con precisión en las costuras?	13	16	3	0	0	32
3. ¿Considera usted que los ternos de Raju S.A.C. son reconocidos por su alta calidad en el mercado?	6	25	1	0	0	32
Total	37	54	5	0	0	96

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Opinión de Jefatura

Tabla 14 Calidad. Opinión de Jefatura

CALIDAD	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Los ternos de Raju S.A.C. son elaborados con una tela que garantiza durabilidad y comodidad a diferencia de la competencia?	3	3	0	0	0	6
2. ¿La empresa Raju S.A.C. ofrece ternos que tienen una buena confección de acabados con precisión en las costuras?	4	2	0	0	0	6
3. ¿Los ternos de Raju S.A.C. son reconocidos por su alta calidad en el mercado?	2	4	0	0	0	6
Total	9	9	0	0	0	18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Calidad

Calidad	Trabajadores		Jefes	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	37	39%	9	50%
De acuerdo	54	56%	9	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	5%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
Total	96	100%	18	100%

Fuente: Elaboración propia

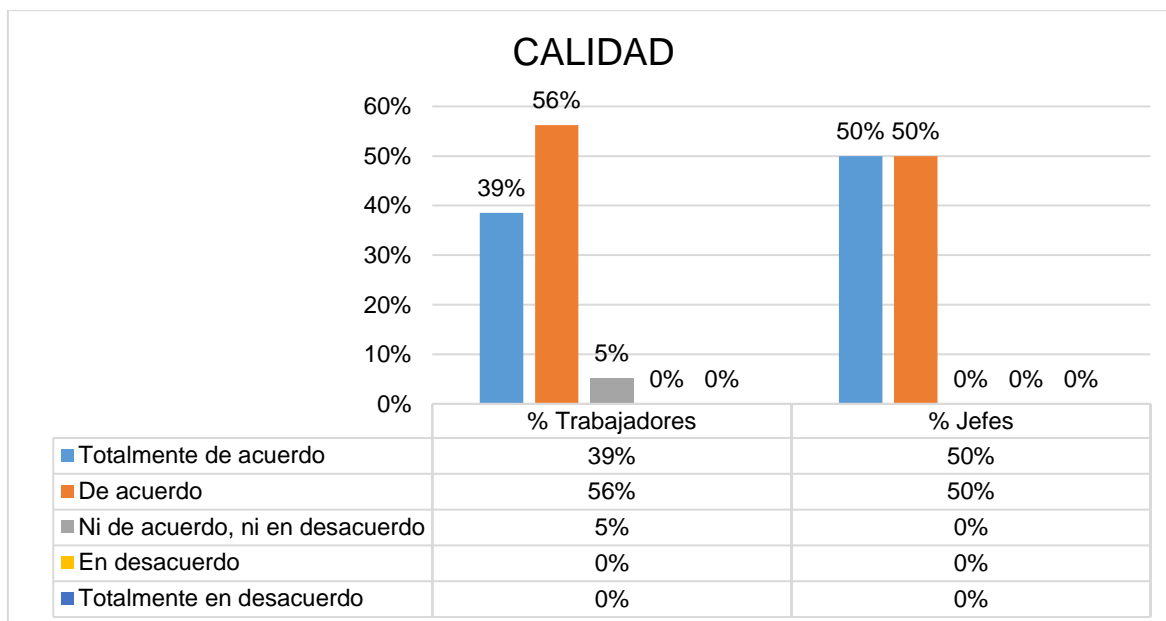


Figura 4 Calidad

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Interpretación

El total de trabajadores y jefes indican estar de acuerdo en que los ternos de la empresa son elaborados con una tela que garantiza durabilidad y comodidad a diferencia de la competencia. Esto debido, principalmente, a que siempre verifican que los materiales que obtienen de los proveedores estén en buenas condiciones, cumpliendo ciertos parámetros, además realizan el proceso de confección con detenimiento para obtener un producto final de alta calidad. Sin embargo, al ser muy estrictos en ese aspecto, esto ocasiona, según los trabajadores, que aumente el número de productos defectuosos, es decir la merma, lo cual genera un gasto para la empresa.

Por otro lado, más del 50% de trabajadores no se encuentra totalmente de acuerdo con que la empresa ofrece ternos que tienen una buena confección de acabados con precisión en las costuras, incluso hay algunos que indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo con ello, ya que por lo general solo reciben indicaciones de la jefatura para

hacer los diseños y pocas veces se toma en cuenta su opinión para realizar algunas modificaciones.

Por último, vemos que la mayoría de jefes y trabajadores está de acuerdo en que los ternos de la empresa son reconocidos por su alta calidad en el mercado. El motivo por el cual no indican estar totalmente de acuerdo, es porque que ellos consideran que aun el cliente no destaca la calidad del producto, sino que priorizan el tema del precio y de los modelos.

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN

5.1. Eficacia

Respecto a la eficacia, Porter (1985) y McGuffog (2019) concuerdan al señalar que la eficacia es la capacidad de lograr los objetivos que se plantea la empresa a través de la ejecución de actividades mejor que la competencia, para lograrlo, es indispensable la inversión, personal diferente y nuevas formas de gestión a fin de crear valor, generando un margen al desarrollar de manera adecuada los procesos internos y externos.

Según los resultados obtenidos, se puede observar en la tabla 6 y la figura 1 que tanto trabajadores como jefes con un 69% y 83% respectivamente consideran que la empresa Confecciones Raju S.A.C. es eficaz. Sin embargo, un 29% de los trabajadores señala estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, esto se debe a que al no emplear un canal formal para informar a los colaboradores sobre las metas que tiene la empresa y el cumplimiento de estas, no todos reciben la información. Asimismo, hay ocasiones en las que no se cumplen con lo propuesto por los errores que se cometen especialmente en la elaboración de ternos personalizados.

5.2. Productividad

Sobre la productividad, Porter (1985) al igual que McGuffog (2019) coinciden al indicar que es la capacidad de realizar productos optimizando los recursos empleados ya sean estos humanos, económicos y tecnológicos. Para ello, se puede mejorar la calidad e incorporar tecnología al sistema de entradas y salidas. Mc Guffog menciona que una empresa es productiva cuando mejora el valor agregado a toda la cadena de valor. Además, Porter señala que la productividad está relacionada directamente con la competitividad.

De acuerdo con los resultados, en la figura 2 se observa que el 97% de los jefes opinan que Confecciones Raju es productiva porque optimiza el empleo de recursos, se realizan capacitaciones y mantenimiento de las máquinas con la finalidad de incrementar su productividad, al igual que el 67% de los trabajadores. Pero, hay un 33% de estos que considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo debido a que a veces los colaboradores nuevos cometen errores que perjudican la productividad, asimismo, las capacitaciones no son tan frecuentes y algunos consideran que hay máquinas que deben ser sustituidas porque fallan a pesar del mantenimiento que se les brindan.

5.3. Precio

En cuanto al precio, Porter (1985) lo define como la suma necesaria que el cliente está dispuesto a pagar para obtener un producto o servicio. Este concepto lo menciona en el primer tipo de ventaja competitiva, en el cual se busca que el cliente apueste por los productos que tengan un precio más accesible entre los competidores. De igual manera Iyigun (2019) entiende como precio al valor monetario que se le asigna al producto o servicio.

Como se observa en los resultados obtenidos de la encuesta, en la figura 3, el 51% de trabajadores y el 56% de jefes están de acuerdo en que los precios de los ternos de la empresa Raju S.A.C. son ligeramente más elevados que la competencia, esto se justifica debido a que ofrecen un servicio personalizado de corte y confección a los clientes para su mayor satisfacción. Por ello, la gran mayoría de los jefes y trabajadores afirman que sus precios son competitivos en el mercado. No obstante, el 25% de trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo en que la diferencia de precio no debe ser significativa, al ser un servicio que va de la mano con el producto final.

5.4. Calidad

Iyigun (2019) indica que la calidad de un producto o servicio es el conjunto de características o propiedades que poseen, los cuales tienen como objetivo satisfacer al cliente. Porter (1985), por su lado, asocia a la calidad en la diferenciación del producto o servicio, la cual es un tipo de estrategia para obtener una ventaja competitiva. De tal manera que esto se representa como un valor agregado frente a los competidores.

En la figura 4 se puede observar que el 56% de trabajadores y el 50% de jefes están de acuerdo en que los ternos de la empresa son elaborados con una tela que garantiza durabilidad y comodidad a diferencia de la competencia. Además, siempre se verifica que los materiales estén en buenas condiciones y cumpliendo los parámetros necesarios. Sin embargo, hay un 5% de trabajadores que indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo en que la empresa ofrece ternos que tienen una buena confección de acabados con precisión en las costuras, debido a que por lo general solo reciben indicaciones de la jefatura para hacer los diseños y pocas veces se toma en cuenta su opinión para realizar algunas modificaciones.

CONCLUSIONES

1. La eficacia dentro de la cadena de valor produce que las empresas logren resultados que se relacionen con los objetivos que se plantean en el tiempo oportuno, alcanzando así ventajas competitivas. Tal es el caso de Confecciones Raju S.A.C que ha logrado un alto nivel en este indicador.
2. La productividad en la cadena de valor genera que las empresas optimicen los recursos que emplean en el proceso de elaboración de los productos, siendo los recursos humanos los de gran importancia para el logro de ventajas competitivas. Respecto a este indicador, la unidad de estudio ha alcanzado alta productividad.
3. El precio como ventaja competitiva permite que las empresas se diferencien en el mercado, ofreciendo productos con características únicas que sean valoradas por los clientes. En el caso de Confecciones Raju S.A.C. ofrece ternos convencionales con precios similares a la competencia y otros personalizados con precios superiores al mercado debido a su valor agregado.
4. La calidad permite a las organizaciones lograr una diferenciación a través del buen desempeño en el proceso de producción y de la gestión de los recursos que se emplean. Con relación a este indicador, Confecciones Raju S.A.C. ha logrado ventajas competitivas debido a que sus ternos garantizan durabilidad y comodidad.

RECOMENDACIONES

1. Confecciones Raju S.A.C debe potenciar el nivel de eficacia, estableciendo canales formales para transmitir de manera adecuada la información respecto a las metas y el cumplimiento de estas a los trabajadores.
2. Las empresas industriales del sector textil como Confecciones Raju S.A.C. deben incrementar su productividad implementando un programa de inducción a los trabajadores nuevos a fin de que conozcan las técnicas de confección que emplean. De igual manera, se debe capacitar constantemente a los colaboradores sobre técnicas modernas que permitan agilizar el trabajo.
3. Las empresas deben apostar por aprovechar y fortalecer el valor diferencial que tienen sus productos, como es el caso de Confecciones Raju S.AC. con los ternos personalizados, de tal manera que, al tener una propuesta distinta a la competencia y valorada por los clientes, se pueda establecer un precio superior al mercado.
4. Con la finalidad de mantener la calidad de los ternos, la empresa debe emplear fichas técnicas donde se detallen las características de los productos que ofrecen para que los trabajadores de producción los revisen constantemente y se minimicen los errores de confección.

REFERENCIAS

- Alfalla L., (2016). Gestión estratégica de la cadena de suministro. Lima. Perú: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico
- Apaza, K. y Tito, Z. (2015). *Asociación entre la cadena de valor y los costos de producción del arroz en el valle de Camaná, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Huarac, E. y Jara, H. (2016). *Cadena de valor y productividad en la empresa Nevada Entretenimientos S.A.C. Huaraz, 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Ancash.
- Iyigun N. O, (2018). *Creating Business Value and Competitive Advantage with Social Entrepreneurship*. Estados Unidos: IGI Global
- Mendoza, Y. (2016). *La cadena de valor en la producción de tara de la región Tacna para su vinculación con el comercio internacional en los años 2014 y 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada de Tacna, Tacna.
- McGuffog T., (2016). *Building Effective Value Chains: Value and its Management*. Recuperado de <https://www.kobo.com/es/es/ebook/building-effective-value-chains>
- Pesantes, L. y Cobos, N. (2016). *Uso de la cadena de valor en la reducción de costos de los comuneros de Palmar en su empresa de siembra intensiva de ostras*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Colombia.
- Porter M. E., (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria
- Porter M. E., (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo Editorial Patria
- Porter M. E., (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review.100-117
- Salvador, A. (2015). *Cadena de valor económico del vino de Baja California, México. Estudios fronterizos*.
- Sánchez J.E., (2019). *Cadenas de valor e innovación*. Durango. Mexico: Editorial UJUrrutia, M. (2015). *Procesos de la Cadena de Valor y su efecto en la Productividad en una Industria de Fabricación de Cordones*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Tarea de Investigación

FACULTAD: FAYN.

CARRERA: Administración de Empresas

1. Título del trabajo de la tarea de investigación propuesta

Título: “Mejora de la productividad de la gestión empresarial en base a la aplicación de la Cadena de Valor en la empresa industrial manufacturera xxx (debe ser llenado por, el o la, estudiante)”

2. Indique la o las competencias del modelo del egresado que serán desarrolladas fundamentalmente con esta Tarea de investigación:

Identificar y evaluar las actividades primarias y actividades de apoyo de los procesos de gestión de la empresa para la mejora de la productividad.

Determinar las falencias derivadas de la mala gestión de las actividades primarias de la empresa inherentes a la logística interna, las operaciones, la logística externa, el marketing y ventas, y los servicios. Con la finalidad de examinar si están sincronizando con las actividades de apoyo inherentes al aprovisionamiento, el desarrollo de tecnología, la gestión de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

3. Indique el número de alumnos posibles a participar en este trabajo. (máximo 2) Número de Alumnos: 2

4. Indique si el trabajo tiene perspectivas de continuidad después que el alumno obtenga el Grado Académico para la titulación por la modalidad de tesis o no.

Sí, como fuente de base de datos para otros casos de investigación y análisis del proceso de gestión empresarial que incida en la mejora de la productividad.

5. Enuncie 4 o 5 palabras claves que le permitan al alumno realizar la búsqueda de información para el Trabajo en Revistas Indizadas en WOS, SCOPUS, EBSCO, SciELO, etc desde el comienzo del curso y obtener información de otras fuentes especializadas.

1.- Cadena de valor.

2.- Actividades primarias

3.- Actividades de apoyo

4.- Productividad

5.- Gestión empresarial

6. Como futuro asesor de investigación para titulación colocar:

- a. **Nombre:** Víctor Manuel Fukunaga Calmet
- b. **Código Docente:** c02252
- c. **Correo:** c02252@utp.edu.pe Teléfono: 995572730

7. Especifique si el Trabajo de investigación: (Marcar con un círculo la que corresponde, puede ser más de una)

- a. Contribuye a un trabajo de investigación de una Maestría o un doctorado de algún profesor de la UTP,
- b. **Sí está dirigido a resolver algún problema o necesidad propia de la organización,**
- c. Si forma parte de un contrato de servicio a terceros,
- d. Corresponde a otro tipo de necesidad o causa (Explicar cuál):

8. Explique de forma clara y comprensible al alumno los objetivos o propósitos del trabajo de investigación.

Tiene como propósito ayudar a los integrantes de la organización a actuar como una unidad organizacional, en base a la aplicación de la Cadena de Valor para mejorar la productividad de la gestión empresarial.

¿Dónde? Esta investigación deberá realizarse en una empresa industrial manufacturera, que el estudiante libremente debe elegir, sea del rubro alimentos y bebidas, textil, calzado, madera o vidrio.

9. Brinde al alumno una primera estructuración de las acciones específicas que debe realizar para que le permita al alumno iniciar organizadamente su trabajo.

Acciones:

Primero: Es potestad del estudiante elegir el rubro de empresa industrial manufacturera donde realizará su investigación.

Segundo: ¿Cómo? Hacer un diagnóstico FODA, para conocer el estado de la situación real en la que se encuentra la empresa y luego evaluar en profundidad las actividades primarias y actividades de apoyo inherentes a la Cadena de Valor para saber si está operando como una unidad organizacional, y de cómo está influyendo en la productividad.

Tercero: ¿Para qué? Para mejorar las actividades relacionadas con la logística interna, las operaciones, la logística externa, que conduzcan a la mejora de la productividad (en esta parte el estudiante dictaminará cuáles son las actividades primarias que tienen mayores falencias). Con el propósito de proponer oportunidades de mejora en dichas actividades.

10. Incorpore todas las observaciones y recomendaciones que considere de utilidad al alumno y a los profesores del curso para poder desarrollar con éxito todas las actividades.

10.1 Hacer el diagnóstico FODA y detectar las estrategias FO, DO, FA, DA.

10.2 Evaluar en profundidad las actividades primarias y actividades de apoyo de la cadena de Valor, y de sus efectos en la productividad de la gestión empresarial.

10.3 Predominio de la cultura organizacional piramidal en la empresa peruana, produce resistencia al cambio.

10.4 Exagerado conformismo de parte de los miembros de la organización debido a la burocracia interna que prevalece.

10.5 Los estudiantes deben investigar, estudiar, analizar y evaluar a fondo la información que obtengan de la empresa industrial manufacturera seleccionada para estos efectos.

11. Fecha y docente que propone la tarea de investigación

Fecha de elaboración de ficha: 05 /03/ 2019

Docente que propone la tarea de investigación:

Lic. Adm. Víctor Manuel Fukunaga Calmet AA

12. Esta Ficha de Tarea de Investigación ha sido aprobada como Tarea de Investigación para el Grado de Bachiller en esta carrera por:

(Sólo para ser llenada por la Dirección Académica)

Nombre: _____

Código: _____

Cargo: _____

Fecha de aprobación de ficha ____/____/____

Vo.Bo. FAyN

Anexo 2: Cuestionario I dirigido a los trabajadores de Confecciones Raju S.A.C.

A. Eficacia

1. ¿Son informados sobre las metas que tiene el área en el que labora y el cumplimiento de estas?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

2. ¿Cumplen con los pedidos solicitados en el tiempo oportuno?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

3. ¿Los resultados obtenidos se relacionan con los objetivos planteados?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

B. Productividad

4. ¿Cumplen con las metas que les proponen en el área en el que se encuentra?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5. ¿La productividad crece en medida que la empresa realiza capacitaciones?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

6. ¿Realizan mantenimientos temporales de las máquinas para que los procesos cumplan con la programación de la producción?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

C. Precio

7. ¿Se ha empleado la estrategia de fijación de precios del mercado para establecer el precio de los ternos en la empresa Raju SAC?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

8. ¿Considera que trabajar con ternos personalizados genera una diferencia en los precios estándar?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera que los precios de los ternos de la empresa Raju SAC son competitivos en el mercado?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

D. Calidad

10. ¿Considera que los ternos de Raju S.A.C. son elaborados con una tela que garantiza durabilidad y comodidad a diferencia de la competencia?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

11. ¿Considera que los ternos de Raju S.A.C tienen una buena confección de acabados con precisión en las costuras?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

12. ¿Los ternos de Raju S.A.C. son reconocidos por su alta calidad en el mercado?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Anexo 3: Cuestionario II dirigido a jefes de las áreas de Confecciones Raju S.A.C.

A. Eficacia

1. ¿Informan sobre las metas que tienen en el área y el cumplimiento de estas a los trabajadores?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

2. ¿Cumplen con los pedidos solicitados en el tiempo oportuno?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

3. ¿Los resultados que obtienen se relacionan con los objetivos que plantearon?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

B. Productividad

4. ¿Se cumplen las metas que propone en el área que dirige?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5. ¿Capacitan a los trabajadores para incrementar la productividad?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

6. ¿Efectúan mantenimientos temporales de las máquinas para cumplir con la programación de la producción?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

C. Precio

7. ¿Establecen el precio de los ternos de Raju SAC teniendo en cuenta la estrategia de fijación de precios del mercado?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

8. ¿Vender ternos personalizados genera una diferencia en los precios estándar?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

9. ¿Los precios de los ternos de Raju SAC son competitivos en el mercado?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

D. Calidad

10. ¿Los ternos de Raju S.A.C. son elaborados con una tela que garantiza durabilidad y comodidad a diferencia de la competencia?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

11. ¿Ofrecen ternos que tienen una buena confección de acabados con precisión en las costuras?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

12. ¿Son reconocidos por sus clientes por ofrecer ternos de alta calidad?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo